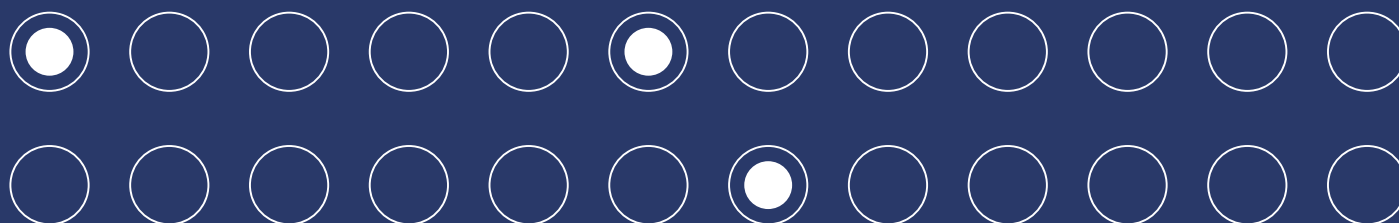


Talento Senior y nuevas generaciones

Uniendo fuerzas para el trabajo del futuro



CHILE



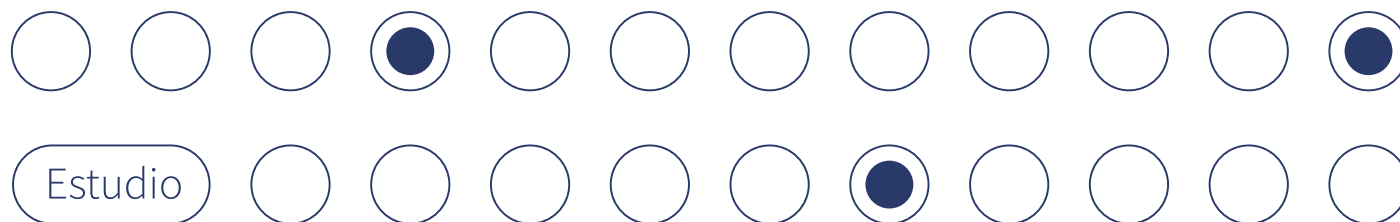
COLOMBIA



MÉXICO

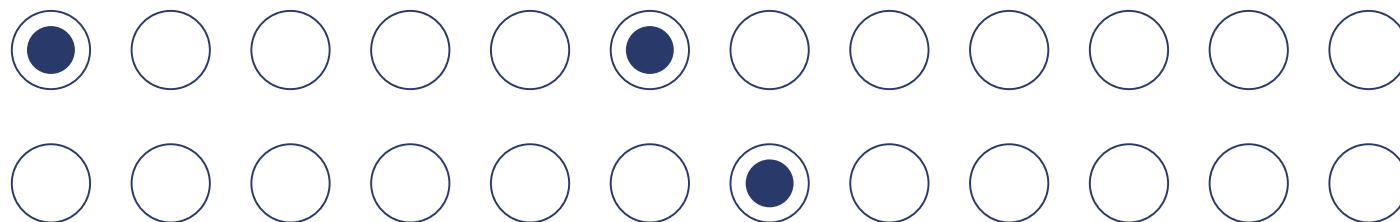


PERÚ



Talento Senior y nuevas generaciones

Uniendo fuerzas para el trabajo del futuro



CHILE

|

COLOMBIA

|

MÉXICO

|

PERÚ

¿Qué encontrarás en este estudio?

1



Introducción / p. 04 - 07

2



Sobre el estudio / p. 08 - 13

¿En qué consistió este reporte? / p.10

Metodología / p.10

Caracterización de la muestra
del cuestionario / p.12

Caracterización de la muestra
de los datos de plataforma / p.11

3



Antecedentes / p.14 - 21

**3.1 ¿Por qué diversidad
generacional?** / p.16 - 21

4



Resultados / p.22 - 53

4.1. Desafíos y dificultades en la búsqueda de empleo / p.24 - 29

- Percepciones en la búsqueda de empleo / p.24 - 26
- Principales obstáculos en la búsqueda de empleo / p.27 - 29

4.2. Desafío en los procesos de selección / p.30 - 39

- Mitos asociados al sueldo / p.30 - 36
- Motivación y compromiso / p.37 - 39

4.3. Desafío en la gestión del talento / p.40 - 45

- Aspiraciones laborales / p.40 - 43
- Valoración de beneficios / p.44 - 45

4.4. Desafíos en la cultura / p.46 - 53

- El rol de la tecnología / p.46 - 49
- ¿Cómo crear una cultura del aprendizaje continuo? / p.50 - 53

5



Impulsar la integración de la diversidad etaria: Recomendaciones y buenas prácticas / p.54 - 57

6



Agradecimientos / p.58 - 61

7



Referencias / p.62 - 65



Introducción

pg. **4 - 7**



1

Introducción

El envejecimiento de la población ha sido el gran fenómeno demográfico a nivel global durante las últimas décadas. En Latinoamérica y el Caribe la expectativa de vida pasó de 55 años en 1960 a un promedio de 72 años en 2021¹. Actualmente cerca del 13% de la población en Latinoamérica tiene más de 60 años², y se estima que para el 2050 dicha cifra aumentará a 27,5% y a 36,4% para 2090. Este crecimiento situaría a la región como una de las que envejece más rápidamente³.

Estos cambios demográficos ya comienzan a tener un impacto importante en el mercado laboral de los países de la región: la buena salud de las personas de mayor edad, acompañado de la expectativa de una vida más larga, ha influido en que las personas opten por aplazar su edad de jubilación⁴.

En este contexto, aportar con datos actualizados sobre el talento senior -profesionales mayores de 50 años con amplia experiencia laboral- y la diversidad etaria en el trabajo, es clave para entender cómo se vive la longevidad en el ámbito laboral y cuáles serán los desafíos futuros asociados a la intergeneracionalidad.

Este estudio presenta datos y evidencia sobre los obstáculos que enfrenta el talento senior para reintegrarse en el mercado laboral y los desafíos que tienen las organizaciones para lograr una integración exitosa entre distintas generaciones. De esta manera, el documento ofrece información real y concreta que busca ayudar a las organizaciones a anticiparse a los desafíos futuros relacionados con la fuerza laboral, para así impulsar lugares de trabajo más diversos e inclusivos.



¿Qué se entiende por talento senior?

A aquellas personas trabajadoras que tienen 50 años o más.

¹ Banco Mundial (2021)

² CEPAL (2022)

³ Banco Interamericano de Desarrollo, BID (2020)

⁴ CEPAL (2018)

“

Frente a una población que envejece, la permanencia e **integración de las personas mayores se ha convertido en un desafío clave** en materia de equidad e inclusión en las organizaciones

”

*Lesley Warren,
Head Research, Buk.*



Sobre el estudio

pg. 8 - 13

¿En qué consistió este reporte?

Metodología

Caracterización de la muestra del cuestionario

Caracterización de la muestra de los datos de plataforma



Sobre el estudio

¿En qué consistió este reporte?

Este estudio busca describir la situación laboral del talento senior y analizar los desafíos que plantea la longevidad en el entorno laboral, especialmente en lo que respecta a la convivencia de múltiples generaciones en el mismo espacio de trabajo. Para hacerlo, se utilizaron tres fuentes de información:

Tres fuentes de información:

- 1 Encuesta Work in Progress 2024:**
Encuesta elaborada por Buk, aplicada de manera online, autoadministrada y voluntaria a personas en edad de trabajar. El período de aplicación fue durante enero de 2024, y su difusión se realizó a través de los distintos canales de Buk.
- 2 Datos administrativos:**
Se analizaron datos obtenidos a partir de la plataforma Buk, considerando una muestra de más de 1.8 millones de colaboradores que trabajan en empresas que han autorizado el uso de su información para fines estadísticos y de estudios.
- 3 Entrevistas:**
Se levantó información cualitativa mediante entrevistas a expertos y líderes de organizaciones referentes para conocer su visión y buenas prácticas asociadas a la inclusión del talento senior en las organizaciones.

Metodología



Tipo de estudio

Cuantitativo y cualitativo con información recopilada por Buk.



Muestra

4.776 personas encuestadas
1.887.988 colaboradores en la plataforma de Buk
5 entrevistas a expertos y referentes



Trabajo de campo

Encuesta: 2 de enero al 6 de febrero de 2024
Entrevistas: Entre inicios mayo y finales agosto, 2024
Datos de la plataforma de Buk: Enero a Diciembre, 2023



Países

Chile
Colombia
México
Perú

Caracterización de la muestra del cuestionario

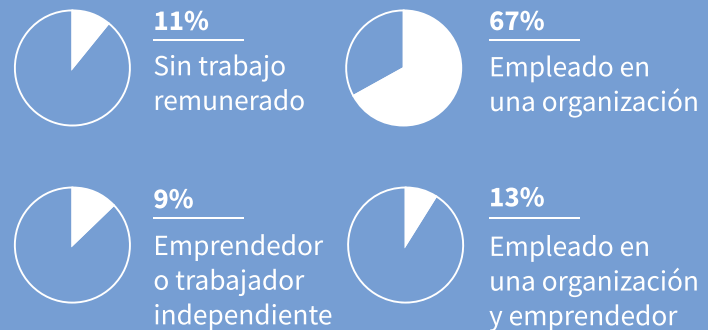
4.776 personas encuestadas



● Edad



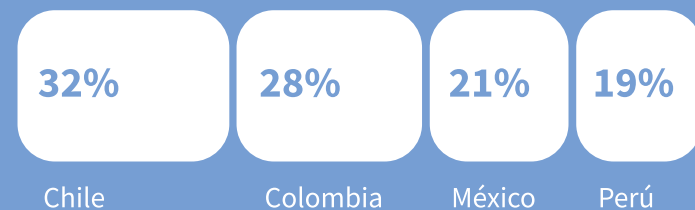
● Situación laboral



● Rol que desempeñan



● Países



Caracterización de la muestra de los datos de plataforma

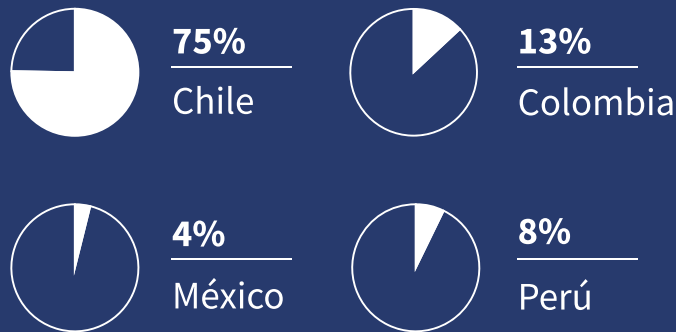
1.887.988 colaboradores



● Edad



● Países







Antecedentes

pg. **14 - 21**

3.1 ¿Por qué diversidad generacional?



3

Antecedentes

3.1 ¿Por qué diversidad generacional?

Actualmente se está viviendo un cambio demográfico: las sociedades están envejeciendo producto de una caída en la tasa de fertilidad y un aumento en la esperanza de vida⁵. Este fenómeno no sólo tiene implicancias a nivel social, sino que también en el ámbito laboral, porque la fuerza laboral se ha vuelto más longeva.

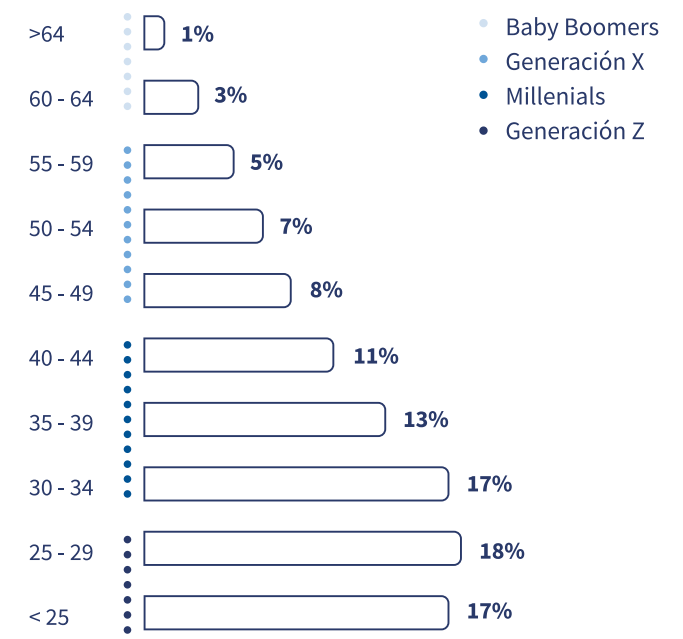
De esta manera, las organizaciones están siendo conformadas por personas de diversas edades, lo que supone desafíos y oportunidades. Según datos de Buk que representan a 12.529 organizaciones en Chile, Colombia, México y Perú, hoy conviven principalmente cuatro generaciones (y en algunas empresas, hasta cinco generaciones pues cuentan con colaboradores mayores de 78 años), siendo la generación millennial la que cuenta con mayor participación.

Generaciones presentes hoy en la fuerza laboral⁶

- Generación Silenciosa (más de 78 años)
- Baby Boomers (60 a 78 años)
- Generación X (44 a 59 años)
- Millennials (28 a 43 años)
- Generación Z (27 años o menos)

Figura 01: **Fuerza laboral está protagonizada por millennials y casi 1 de cada 5 colaboradores tiene 50 años o más**

Distribución de edad promedio en las organizaciones analizadas en Chile, Colombia, México y Perú (%)



Fuente: Plataforma Buk. N = 12.529 organizaciones.

⁵ CEPAL (2020)
⁶ Pew Research Center (2019)

En una época de constantes transformaciones, marcadas por disrupciones tecnológicas, cambios en los valores laborales y nuevas formas de trabajo, es crucial gestionar adecuadamente el talento humano. Esto implica tomar en cuenta a las diversas generaciones que coexisten en las organizaciones considerando sus posibles diferencias asociadas a sus aspiraciones laborales, formas de trabajo, uso de tecnología, entre otros, para así fomentar una exitosa integración entre ellas.

¿Por qué fomentar la intergeneracionalidad?

Actualmente en las organizaciones conviven al menos cuatro generaciones, tendencia que tenderá a profundizarse en el futuro por dos razones. Primero, porque los jóvenes están continuamente ingresando al mercado laboral y segundo, dado que muchos trabajadores senior están optando por posponer su jubilación el mayor tiempo posible, producto de las bajas pensiones⁷, entre otras razones.

En este escenario, es imprescindible que las organizaciones puedan anticiparse a este cambio demográfico, que prontamente terminará por verse reflejado en sus propias dotaciones. En este sentido, ya desde el 2013 la Unión Europea ha planteado la necesidad de que las organizaciones fomenten el envejecimiento activo y la construcción de lugares de trabajo intergeneracionales⁸, y organizaciones como la CEPAL llaman a evitar el edadismo en pos de una mayor inclusión⁹.

Por otro lado, desde la mirada del negocio, contar con personas de diversas edades dentro de una organización permitirá que ésta sea un reflejo más auténtico de la sociedad, y así desarrollar productos y servicios que se ajusten más a las necesidades de las personas¹¹. De esta manera, el intercambio de ideas y de conocimientos en equipos diversos en términos de edad, puede potenciar la productividad del negocio¹². Por ejemplo, mientras que el talento joven contribuye con conocimiento tecnológico e innovador, el talento senior aporta con su experiencia y visión estratégica, generando una sinergia positiva.



¿Qué es el edadismo?

El edadismo se refiere a la forma de pensar (estereotipos), sentir (prejuicios) o actuar (discriminación) con respecto a los demás o a nosotros mismos por razón de la edad¹⁰.

¿Quieres conocer el valor de la diversidad en las organizaciones?

Escanea el QR y escucha el caso de Telefónica en Bukcast.



⁷ Senior Lab UC (2022)

⁸ Unión Europea (2013)

⁹ CEPAL (2022)

¹⁰ OMS (2021)

¹¹ Senior Lab UC (2022)

¹² OCDE (2020)

“

Las organizaciones que se adaptan e incorporen la diversidad generacional como un activo valioso, tendrán una **ventaja competitiva en el negocio**

*Lesley Warren,
Head Research, Buk.*

”

Sin embargo, lo anterior no está exento de desafíos: si bien las personas valoran la diversidad generacional, estudios han mostrado que sin una correcta gestión es probable que se produzcan tensiones al trabajar en equipos generacionalmente diversos, dificultando la capacidad de comunicación y la transferencia de conocimientos¹³.

En este sentido, contar con lineamientos o políticas de diversidad, equidad e inclusión (DEI) para promover un entorno laboral donde todos los colaboradores se sientan valorados y respetados es crucial. Cada vez son más las empresas que están haciendo esfuerzos al respecto y en general, la mitad de los colaboradores están satisfechos o muy satisfechos con las políticas de DEI de su organización, sin existir grandes diferencias según edad.

Figura 02: **La mitad de los colaboradores está satisfecho con las políticas de diversidad e inclusión, sin existir diferencias según edad**

Personas que afirman estar satisfechas o muy satisfechas con las políticas de diversidad, equidad e inclusión de su organización, según grupo de edad (%)



Fuente: Encuesta Work in Progress 2024. N=2197.
*No existen diferencias estadísticamente significativas según el tramo etario.

¹³ Becker et al. (2020)

The background of the page features a blue-tinted photograph. It shows the silhouettes of three people from behind, looking out a large window. The person in the center is a man with a beard, wearing a dark jacket. To his right is another person, and to his left is a third person, partially visible. The window looks out onto a bright, hazy cityscape with tall buildings.

No obstante, cerca de 1 de cada 4 colaboradores está insatisfecho con las políticas de diversidad e inclusión, por lo que si bien se destacan los avances en temas de DEI, de cara al futuro el desafío se mantiene y se destaca la importancia de considerar otros tipos de diversidades, como la etaria.

Por esto, a continuación se examinará la situación laboral de los diferentes grupos de edad con especial foco en la realidad del talento senior. Así, mediante datos y evidencia, se busca identificar las dimensiones que deben considerarse para promover la integración de las diferentes generaciones y así aprovechar esta diversidad etaria como un recurso valioso que permitirá enfrentar mejor los desafíos del futuro del trabajo, fomentando la innovación, la resiliencia y la adaptación.

“

Hoy día las empresas están intentando responder a otros desafíos más urgentes, como la igualdad de género, temas de diversidad sexual y discapacidad (...) pero de lo **único que estamos seguros es que todos vamos a envejecer y por ende, pareciera que deberíamos actuar más rápido de lo que estamos haciéndolo ahora**

*Carlos Román,
Director Ejecutivo, SeniorLab UC*

”

Resultados

pg. 22 - 53

4.1. Desafíos y dificultades en la búsqueda de empleo

Percepciones en la búsqueda de empleo

Principales obstáculos en la búsqueda de empleo

4.2. Desafío en los procesos de selección

Mitos asociados al sueldo

Motivación y compromiso

4.3. Desafío en la gestión del talento

Aspiraciones laborales

Valoración de beneficios

4.4. Desafíos en la cultura

El rol de la tecnología

¿Cómo crear una cultura del aprendizaje continuo?



44

Resultados

4.1 Desafíos y dificultades en la búsqueda de empleo

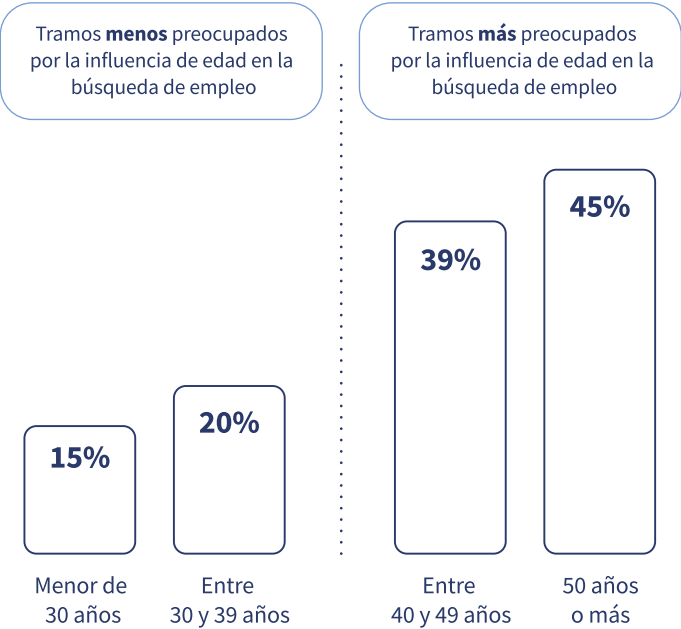
Percepciones en la búsqueda de empleo

Los datos de este estudio muestran que, entre quienes están buscando trabajo, al preguntarles si creen que su edad podría tener un impacto negativo en su búsqueda de empleo, cerca de la mitad de los mayores de 50 años estuvieron de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación.

Pero esto no sólo ocurre en el tramo senior: 39% de quienes se ubican en el tramo etario entre los 40 y 49 años también tiene esta percepción, lo que indica que la preocupación por la edad al buscar trabajo podría estar comenzando mucho antes de lo que se podría pensar. Con estos resultados, los datos muestran que no hay diferencias significativas entre los dos tramos mayores, pero sí en relación a los dos tramos más jóvenes.

Figura 03: Desde los 40 años la edad se comienza a percibir como un factor que puede influir negativamente en la búsqueda de trabajo

Personas de acuerdo o muy de acuerdo con que la edad puede perjudicar negativamente la búsqueda de empleo, según tramo etario (%)



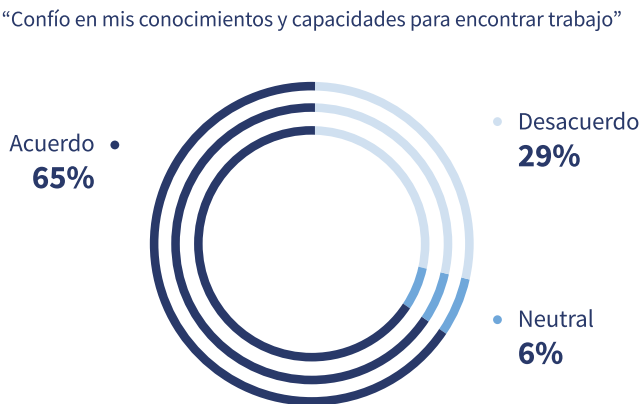
Fuente: Encuesta Work in Progress 2024 (Buk). N=413.
Sólo se consideran a personas en búsqueda activa de empleo.

*Diferencias estadísticamente significativas a un 95% nivel de confianza según tramo etario.

Pero no solo el talento senior tiene dudas en su búsqueda de trabajo: cerca de un tercio de las personas que están buscando empleo no cree que su perfil sea deseado en el mercado laboral, y no hay diferencias por edad, mostrando que éste podría ser un problema común a varias generaciones. Lo mismo ocurre al preguntar por la confianza en los conocimientos y las capacidades, ya que también cerca de un 30% no confía en que sus capacidades lo podrían ayudar a encontrar trabajo.

Figura 04: **Un problema transgeneracional en la búsqueda de empleo: la baja confianza en el perfil de uno y en sus capacidades para encontrar trabajo**

Personas en búsqueda de empleo que están en desacuerdo o muy en desacuerdo con las afirmaciones “confío en mis conocimientos y capacidades para encontrar trabajo” y “confío en que mi perfil es deseado en el mercado laboral” (%)



Fuente: Encuesta Work in Progress 2024 (Buk). N=423.
Sólo se consideran a personas en búsqueda activa de empleo.

*No existen diferencias estadísticamente significativas según el tramo etario.

“

La experiencia acumulada y la sabiduría propia de los años vividos de las personas mayores representa un **recurso valioso que es importante valorar y reconocer** en el campo laboral

*Juan Luis Ramirez,
Voluntario Senior, Fundación MÁS.*

”

Principales obstáculos en la búsqueda de empleo

Todo colaborador independiente de su edad, percibe que existen obstáculos a la hora de buscar empleo. La tabla a continuación, especifica los desafíos propios para el talento senior y para las otras generaciones.

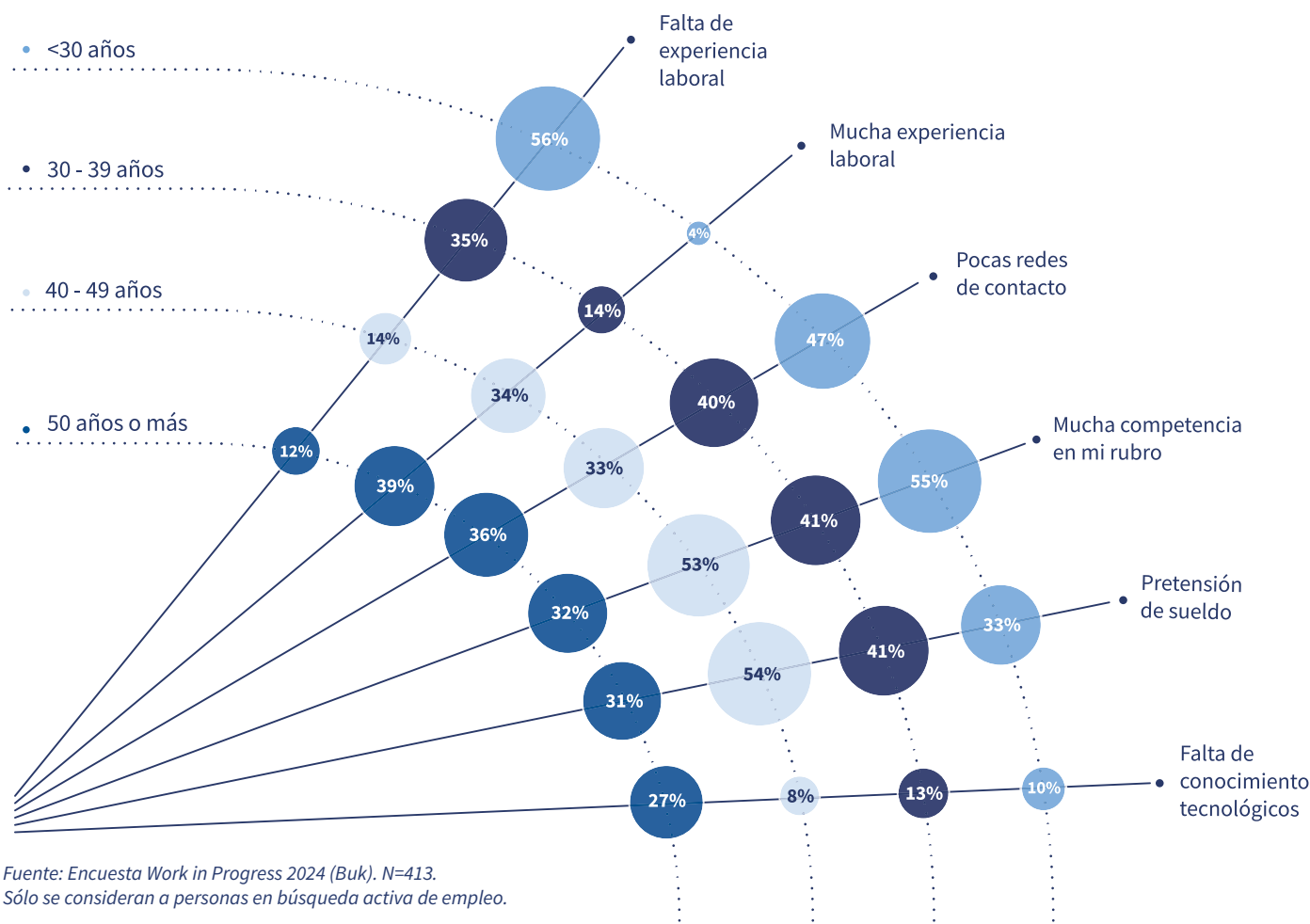
Generación	Principales obstáculos
Talento Senior (50 años o más)	Mucha experiencia laboral Aunque parezca paradójico, sentir que se tienen muchos años de experiencia laboral puede jugar en contra. En concreto, 45% de las personas mayores de 50 años que buscan trabajo sienten que su experiencia les podría jugar en contra. Sin embargo, esta razón comienza a presentarse como una relevante desde los 40 años en adelante.
	Falta de conocimientos tecnológicos Las personas encuestadas mayores de 50 años son las que más creen que la falta de conocimientos tecnológicos podría ser una barrera para encontrar empleo: un 27% la nombró dentro de los 3 obstáculos principales, lo que es significativamente mayor al resto.
Generaciones más jóvenes (menores de 50 años)	Pretensión de sueldo Contrario a lo que se podría pensar, el sueldo no es uno de los problemas principales para el talento senior. Por el contrario, es el tramo entre los 40 y 49 años el que cree que el sueldo que piden puede ser uno de sus principales obstáculos. Este hallazgo es interesante porque abre la reflexión sobre el costo del talento senior, que será explorada más adelante en este estudio.
	Alta competencia en el rubro Para más de la mitad de las personas menores de 30 que buscan empleo (55%), el exceso de competencia en el rubro es uno de los obstáculos principales que ven a la hora de buscar empleo. Las personas senior en cambio se sitúan desde una vereda distinta, y solo un 3 de cada 10 cree que este sea un problema.

A blue-toned photograph showing the silhouettes of two people, a man and a woman, standing in front of a large window. The man is on the left, wearing glasses and a dark jacket, looking out the window. The woman is on the right, also in silhouette, looking out the window. A large, dark, rectangular object, possibly a bag or a piece of luggage, is on the floor between them. The window is very bright, creating a strong backlight effect. The overall mood is contemplative and somewhat somber.

Por último, aunque las personas menores de 40 mencionan con más frecuencia que la falta de redes de contacto es un obstáculo (más de un 40% en ambos casos), esta preocupación es transversal, pues no hay diferencia significativa por edad. Así, para todas las edades, casi 4 de cada 10 personas ve esto como un obstáculo.

Figura 05: **A la hora de buscar trabajo, a diferencia de las otras generaciones, al talento senior le preocupa más tener muchos años de experiencia laboral y la falta de conocimientos tecnológicos, no así la remuneración.**

Porcentaje de personas senior que seleccionan dicho obstáculo (%).



Fuente: Encuesta Work in Progress 2024 (Buk). N=413.
Sólo se consideran a personas en búsqueda activa de empleo.

4.2 Desafíos en los procesos de selección

En el competitivo mercado laboral actual, atraer talento de diversas edades es un desafío que requiere contar con datos reales para así comprender el potencial aporte de los candidatos. Por esto, a continuación se analizará la remuneración de las personas en relación a sus años de experiencia, un elemento clave a considerar en los procesos de selección. Luego, se profundizará en los niveles de compromiso y satisfacción de los distintos colaboradores, para así contar con evidencia que apoye el diseño de estrategias de atracción de talento.

Mitos asociados al sueldo

En el mercado laboral los años de experiencia importan, pues representan el conocimiento acumulado, las habilidades y las competencias de una persona. Así, las organizaciones definen el valor que tienen dichos talentos en el mercado y lo traducen en un salario.

La figura 6 ilustra el promedio en dólares en los sueldos brutos de los trabajadores con contrato (dependientes) en 2023 según tramo etario para los países latinoamericanos analizados: Chile, Colombia, México y Perú¹⁴. Así, los datos obtenidos dan cuenta de que el salario bruto promedio por tramo etario alcanza su punto más alto entre los 40 y los 50 años, para luego estabilizarse y tener leves bajas en los años posteriores.

Así, las cifras difieren a lo que comúnmente se podría pensar: el aumento del salario no es lineal en la medida en que aumenta la edad. Los tramos etarios más costosos a nivel de nómina se dan en las etapas más intermedias de la vida laboral de los colaboradores y, en promedio, en Latinoamérica el tramo etario que concentra los salarios brutos es entre los 40 y 44 años.

En Estados Unidos se da una tendencia similar donde el sueldo aumenta conforme a la edad pero llega a su cúspide entre los 45 y 55 años, siendo éste el grupo de edad con mayores ingresos¹⁵.

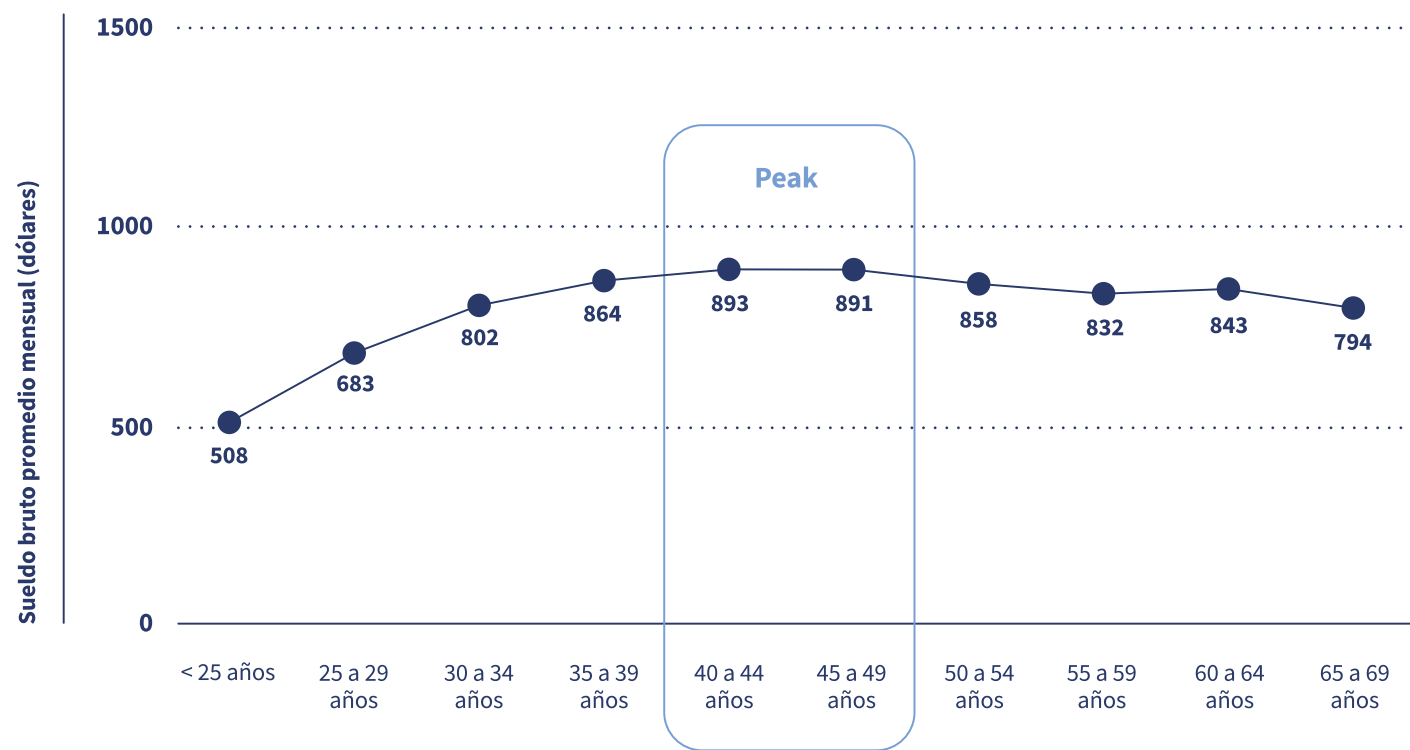
¹⁴ Trabajadores con contrato (dependientes) independiente de su jornada laboral.
Sólo se excluye del análisis a practicantes universitarios.

¹⁵ Statista (2023)



Figura 06: **La remuneración alcanza su peak antes de los 50 años**

Sueldo bruto promedio mensual por tramo etario. Presentado en dólares.



Fuente: Plataforma Buk, N=1.887.988 colaboradores.

Zoom al caso de Chile



En promedio, Chile cuenta con salarios más altos en comparación a sus países vecinos.



En Chile el salario promedio más alto se da a los 41 años, con un promedio de USD\$1520 (equivalente a \$1.382.169 pesos chilenos), monto que a partir de esa edad comienza a disminuir para llegar a un promedio de \$1.087.967 en el tramo etario de 70 años¹⁶.

Algunas razones del fenómeno:

1

Efecto pirámide

En los primeros años de experiencia laboral, existe una mayor oferta de puestos y oportunidades de crecimiento. Sin embargo, en la medida que se asciende, hay una menor disponibilidad de altos cargos, lo que aumenta la rotación y desvinculaciones. En este contexto, muchos candidatos senior reducen sus expectativas salariales para lograr reincorporarse al mercado laboral.

2

Hitos significativos

Los primeros años de experiencia laboral son los que presentan el mayor aumento de sueldo, dado que es justamente entre los 20-35 años donde se dan importantes avances profesionales, por ejemplo, logros educativos como posgrados y desarrollo de competencias que suelen valorarse y traducirse en un aumento de sueldo más pronunciado, el cual con el tiempo se estabiliza.

3

Cambio de prioridades

El cambio de prioridades y expectativas, ya sea por responsabilidades familiares o existencia de otros proyectos, puede llevar a que los colaboradores de mayor edad opten por trabajos con mayor estabilidad, flexibilidad y/o sentido, a cambio de salarios más bajos.

¹⁶ Conversión a dólar en base al tipo de cambio a inicios de cada mes

“

Mucho **talento senior** ya ha **pasado la etapa de crianza**, lo **que les ha permitido reducir sus gastos** relacionados con la educación. Por lo tanto, la mayoría de las personas en este grupo de edad están dispuestas a aceptar salarios más bajos

*Carmen Luz Morales,
Directora Ejecutiva, W-UP.*

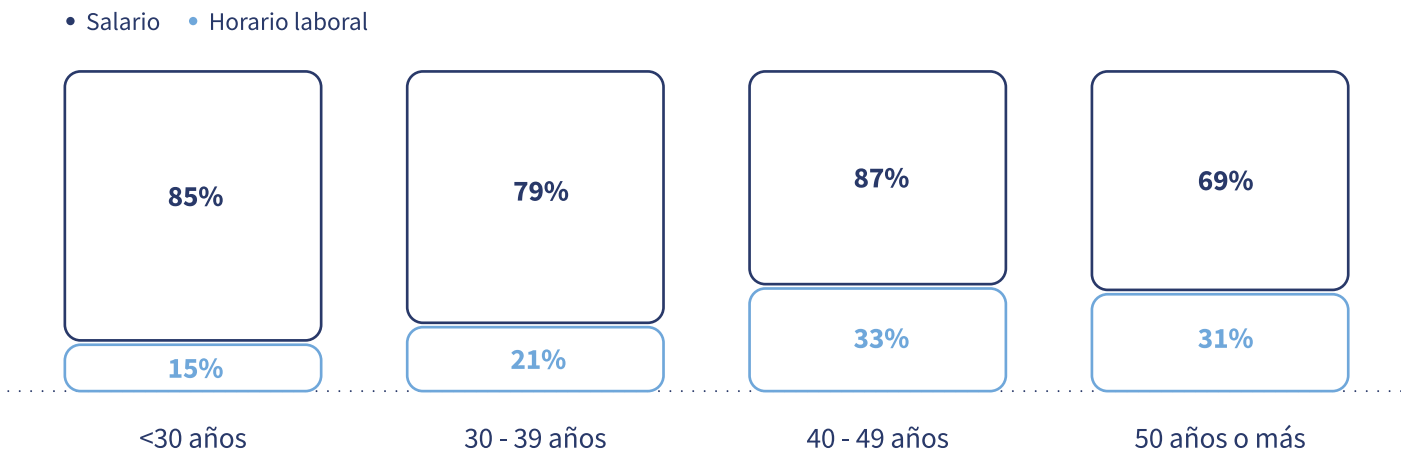
”

El cambio en las expectativas asociadas al sueldo puede verse reflejado en los procesos de negociación antes de aceptar un trabajo y en concreto, los datos muestran que las personas mayores de 40 años negocian menos su sueldo y más su jornada laboral, en comparación con los más jóvenes.

De esta manera, los datos muestran que por un lado, los sueldos no aumentan de manera lineal conforme a la edad y que de hecho, pasados los 45 años aproximadamente, las remuneraciones tienden a estancarse. Y por otro lado, se observa que entre los mayores de 40 años, una mayor proporción negocia su horario laboral. Esto refleja que los colaboradores de mayor edad podrían estar dispuestos a optar por jornadas laborales más reducidas, a cambio de salarios menores.

Figura 07: **A partir de los 40 años, las personas negocian menos su sueldo y más su horario laboral a la hora de aceptar un trabajo**

Aspectos negociados antes de aceptar una oferta laboral según grupo de edad (%).



Fuente: Encuesta Work in Progress 2024 (Buk). N=508.
Sólo se consideran a personas que negociaron antes de aceptar su oferta laboral.

*Diferencias estadísticamente significativas a un 95% nivel de confianza según tramo etario.

“

Lo que hemos constatado con las más de 4,000 personas que participan en Travesía 100 es que nadie quiere seguir trabajando como se trabajaba antes de los 60 años (...)

La mayoría preferiría un trabajo part-time o un micro emprendimiento que les permita conciliar vida laboral, familiar y personal. Este es el paradigma que compartimos con los millennials, quienes también buscan una vida integral

*Ximena Abogabir,
Socia y Cofundadora, Travesía 100*

”

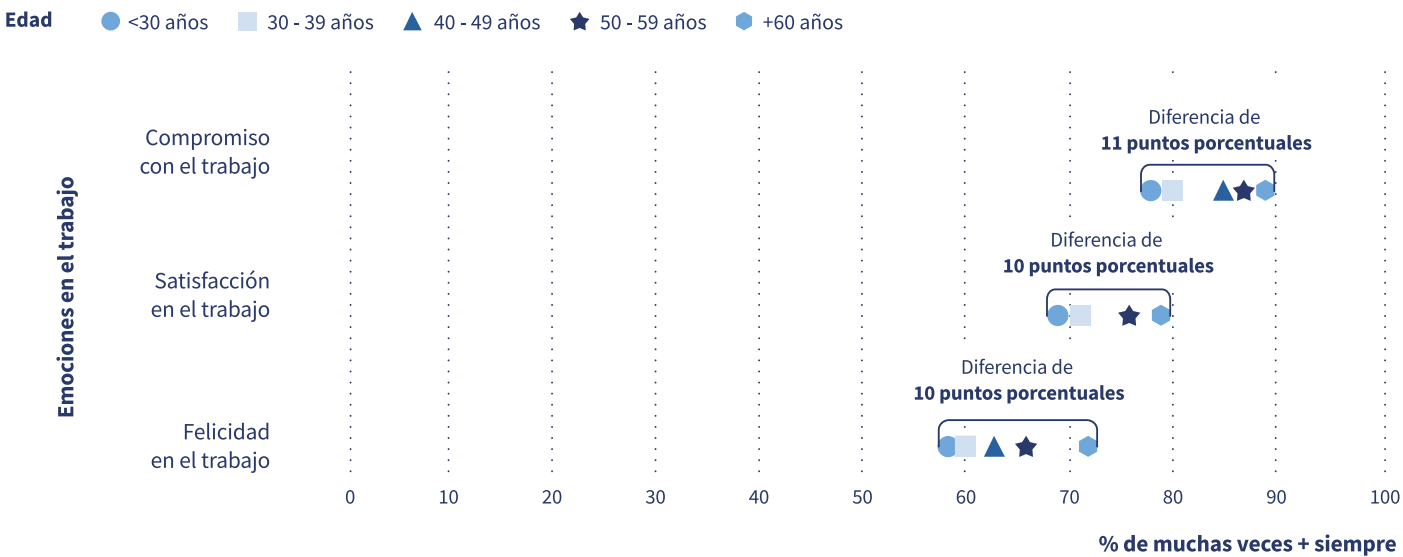
Motivación y compromiso

En el proceso de atracción de talento, es relevante comprender el potencial aporte de los candidatos y su nivel de motivación y compromiso. En este sentido, según los datos, los tramos etarios superiores suelen sentir compromiso, satisfacción con el trabajo y felicidad laboral con más frecuencia que las generaciones más

jóvenes. La figura 8 ilustra lo anterior y muestra que, por ejemplo, casi 9 de cada 10 colaboradores mayores de 60 años se sintieron frecuentemente comprometidos con su trabajo, cifra 11 puntos porcentuales por sobre las personas menores de 30 años.

Figura 08: El talento senior está más comprometido, satisfecho y feliz con el trabajo

Personas encuestadas que durante el 2023 se sintieron muchas veces o siempre comprometidos/as, satisfechos/as y felices en el trabajo según edad (%).



Fuente: Encuesta Work in Progress 2024. N=3977.

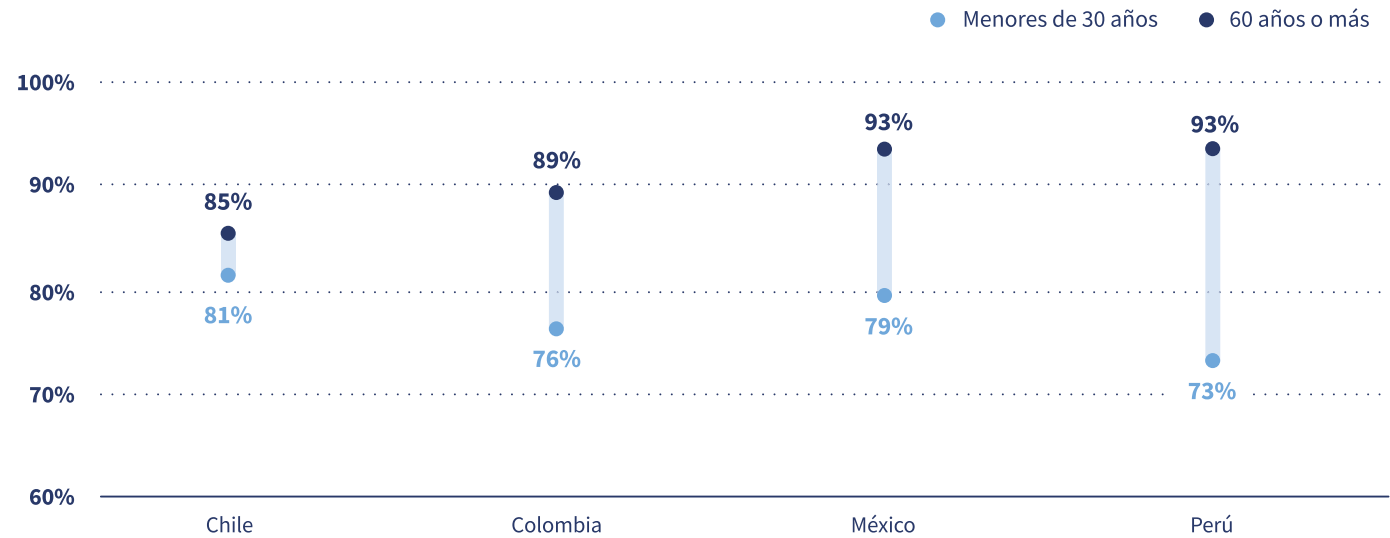
*Diferencias estadísticamente significativas a un 95% nivel de confianza según tramo etario.

Esta direccionalidad se da en todos los países estudiados, de tal forma que tanto en Chile como en Colombia, México y Perú, las personas mayores tienden a estar satisfechas, comprometidas y felices en sus trabajos con más frecuencia que sus pares más jóvenes. Sin embargo, las diferencias generacionales varían por país.

Por ejemplo, respecto al sentimiento de compromiso con el trabajo, mientras que en Chile existe una pequeña diferencia de 4 puntos porcentuales entre la generación más joven y la más adulta, en Perú la diferencia es más pronunciada y alcanza los 20 puntos porcentuales. La figura 9 visualiza estas diferencias para cada uno de los países estudiados.

Figura 09: **Perú es el país donde hay una mayor diferencia de compromiso entre las generaciones más jóvenes y las más adultas**

Personas encuestadas que afirman sentir compromiso en el trabajo muchas veces o siempre, según edad y país (%).



Fuente: Encuesta Work in Progress 2024. N=3805.

De esta manera, los datos muestran que en primer lugar, los tramos etarios más costosos a nivel de remuneración se dan en las etapas intermedias del ciclo laboral de los colaboradores (y no necesariamente entre los colaboradores de mayor edad) y que, en segundo lugar, el talento senior cuenta con mayor compromiso y motivación. En este sentido, abrirse a la diversidad etaria a la hora de seleccionar al mejor talento puede traer beneficios y si una organización está realmente interesada en promover la diversidad intergeneracional, es crucial que cuente con un **proceso de selección inclusivo**.

¿Cómo elaborar un proceso de selección inclusivo?

Algunas buenas prácticas

1

Sensibilización de la organización: Crear conciencia y educar sobre el valor de la diversidad y la inclusión ayuda a romper con prejuicios y estereotipos. En primera instancia, el énfasis debe estar en sensibilizar a los equipos de reclutamiento, siguiendo con los equipos de trabajo y a toda la organización.

2

Selección ciega: Eliminar la información personal de los candidatos, como la edad o el género, durante las etapas iniciales de la evaluación. Esto favorece a que los reclutadores se enfoquen en la experiencia, habilidades y competencias del candidato, y así se pueden evitar sesgos asociados a características personales.

3

Apertura a la negociación: Desafiar la idea de que el talento senior exigirá sueldos excesivamente altos, así como abrirse a conversar y negociar con el postulante, puede ser beneficioso para comprender los intereses y expectativas de las condiciones laborales, llevando a acuerdos mutuamente beneficiosos.

4

Incentivos: Si una organización realmente quiere contar con una fuerza laboral diversa, pero está teniendo dificultades para lograrlo, ofrecer incentivos (tanto monetarios como no monetarios) puede ser un mecanismo para impulsar la contratación del perfil que se desea.

5

Incorporar herramientas de detección de sesgos para el proceso de reclutamiento: Hoy en día, con la irrupción de la Inteligencia Artificial existen diferentes herramientas para poder evaluar las entrevistas de los procesos de selección y determinar si están operando ciertos sesgos.

6

Capacitar a los equipos de selección: Incorporar capacitaciones prácticas que permitan a los equipos capacitarse en métodos de selección inclusivos a la intergeneracionalidad, así como para conocer sus propios sesgos y evitarlos al momento de elegir al candidato ideal.



4.3 Desafíos en la gestión del talento

Gestionar una fuerza laboral multigeneracional es un desafío que requiere comprender las expectativas y necesidades de cada grupo etario, para así crear un ambiente laboral donde todos se sientan reconocidos y valorados. Por esto, a continuación se profundizará en las aspiraciones laborales de cada generación, para luego conocer la valoración respecto a diferentes beneficios que ofrecen las organizaciones.

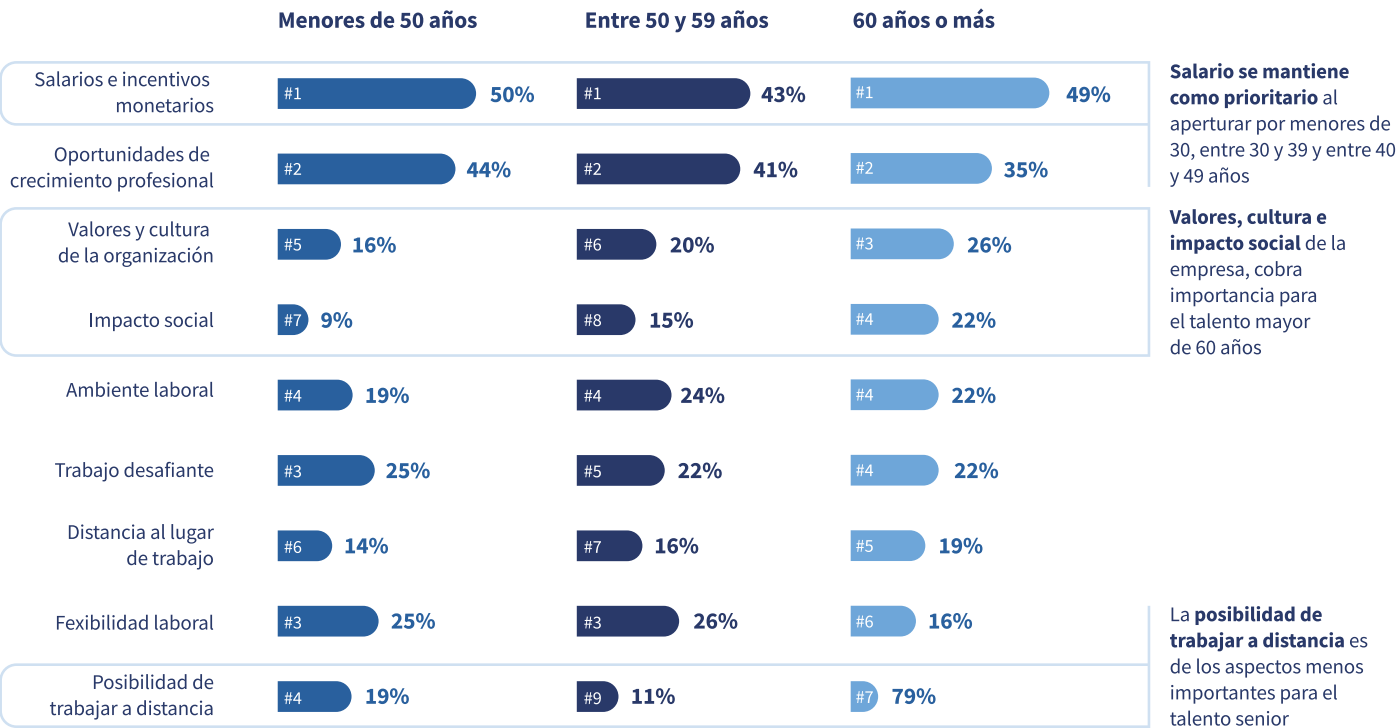
Aspiraciones laborales

Para atraer y retener de manera efectiva el talento en una fuerza laboral diversa en términos de edad, las organizaciones deben entender las necesidades y expectativas de cada grupo etario. De este modo, podrán diseñar estrategias más efectivas y crear entornos de trabajo que respondan a las expectativas de todos.

Las dos principales aspiraciones de los colaboradores para aceptar un trabajo no cambian según la edad. Estas son: la remuneración y contar con oportunidades de desarrollo profesional. Así, el talento senior -al igual que las generaciones jóvenes- desea tener un sueldo justo y además, seguir aprendiendo y desarrollándose en el plano profesional, lo que refleja una motivación por el aprendizaje y desarrollo profesional continuo.

Figura 10: **El salario y las oportunidades de crecimiento profesional son las aspiraciones más importantes para todas las generaciones**

Razones más mencionadas para aceptar un trabajo según edad (selección múltiple) (%).



Fuente: Encuesta Work in Progress 2024 (Buk). N= 2248.

*Las razones están ordenadas de mayor a menor mención según la respuesta de los mayores de 60 años o más. Los números en cada barra corresponden a la preferencia según el grupo etario.

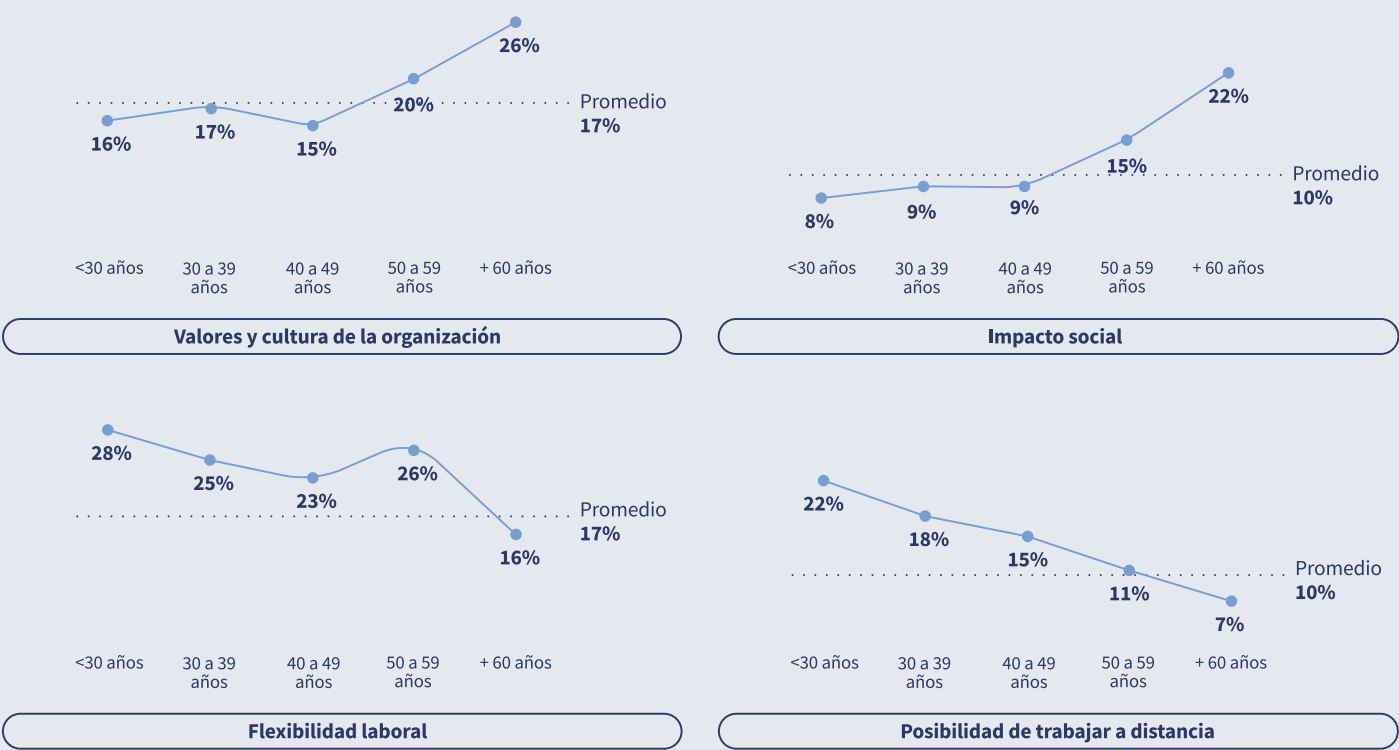
Las diferencias generacionales se observan en que, a medida que aumenta la edad, van ganando importancia otras aspiraciones. Por ejemplo, a mayor edad, aumenta la valoración por ser parte de una organización donde exista un fit de valores y cultura, así como contar con un trabajo que tenga un impacto social positivo. Por su parte, las generaciones jóvenes valoran significativamente aquellos aspectos que son más novedosos en las organizaciones, como la flexibilidad laboral y la opción de trabajar a distancia.

De esta manera, los datos muestran que las aspiraciones y expectativas laborales cambian y evolucionan a lo largo del ciclo de vida de los colaboradores, por lo que para una correcta gestión del talento, es clave conocer los diferentes intereses y motivadores. Así, aunque independiente de la edad todo colaborador aspira a una remuneración justa y a tener oportunidades de crecimiento, los jóvenes aspiran a contar con mayor flexibilidad para realizar sus tareas, mientras que el talento senior busca sentirse representado por los valores de la organización y tener un trabajo con propósito.



Figura 11: **La importancia de la cultura y del impacto social es mayor en los profesionales senior, mientras que la flexibilidad laboral y el trabajo a distancia es más relevante para las generaciones jóvenes**

Mención de la importancia de los valores y la cultura de una organización, del impacto social, de la flexibilidad laboral y de la posibilidad de trabajar a distancia para aceptar un trabajo según edad (%)



Fuente: Encuesta Work in Progress 2024. N=2248.

**Diferencias estadísticamente significativas a un 95% nivel de confianza entre las generaciones más jóvenes y las más adultas.*

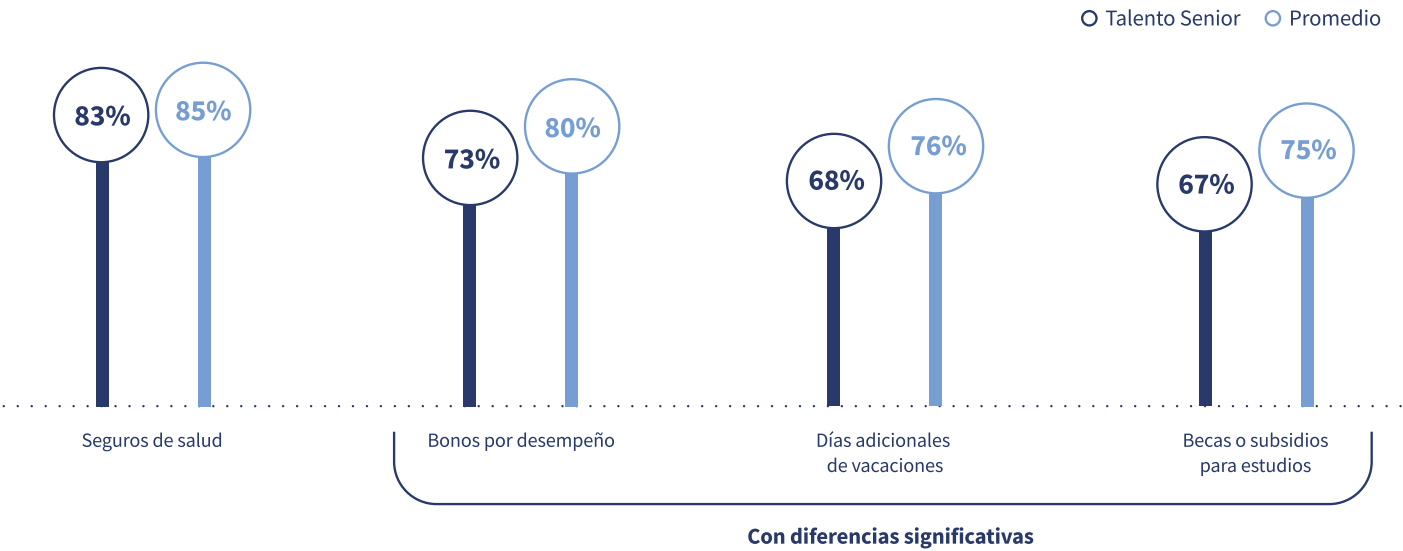
Valoración de beneficios

Por otro lado, contar con beneficios atractivos es un factor relevante a la hora de fidelizar al talento pues éstos pueden mejorar la experiencia de los colaboradores con sus trabajos. Sin embargo, la preferencia y valoración de los beneficios también varía según la edad, y comprender las diferencias es clave para que las empresas logren ofrecer una oferta de beneficios que se ajuste a las diversas necesidades de su fuerza laboral.

En concreto, los beneficios de seguros de salud son los beneficios más valorados transversalmente por los colaboradores, independientemente de la edad. Por el contrario, otros beneficios como los bonos de desempeño, los días adicionales de vacaciones o las becas para estudios, son significativamente menos valorados por el talento senior.

Figura 12: Seguros de salud es el beneficios más valorado por los colaboradores independiente de la edad

Nivel de valoración de los beneficios según grupo de edad (% lo valora bastante + muy valorado)



Fuente: Encuesta Work in Progress 2024. N=3764.
*Diferencias estadísticamente significativas a un 95% nivel de confianza.

Analizar el conocimiento, uso y valoración de los beneficios que se ofrecen a los colaboradores es clave para poder identificar aquellos que son transversales y altamente valorados por todos los colaboradores y también, para conocer si la oferta de beneficios está considerando a los diferentes grupos presentes en la fuerza laboral de la empresa.

Con esta información será posible elaborar un plan de compensación y de beneficios óptimo para todos los colaboradores y así fomentar una cultura que valora la diversidad pues, al ofrecer paquetes de beneficios que reflejen las diversas necesidades y prioridades de una fuerza laboral heterogénea, las empresas demuestran su compromiso con el bienestar y la equidad. Esto no solo atrae a un grupo más amplio de talentos, sino que también promueve una cultura organizacional en la que todos los colaboradores, independientemente de su edad, se sienten valorados y apoyados.

¿Cómo atraer y fidelizar al talento intergeneracional considerando los diferentes intereses, expectativas y aspiraciones?



Planes de compensación más allá de la remuneración

El mercado laboral y la inflación empuja a que los colaboradores deseen mejores salarios. Sin embargo, contar con un plan de compensación que vaya más allá del salario, que incluya, por ejemplo, programas de asesoría financiera o planes de ahorro para la jubilación, puede ser un beneficio del que todo colaborador se beneficie.



Beneficios flexibles

Ofrecer beneficios flexibles de modo que cada colaborador pueda escogerlos según sus necesidades e intereses, puede ser un mecanismo útil para lograr personalizar la oferta de beneficios y así satisfacer las expectativas y necesidades de una fuerza laboral multigeneracional.



Flexibilidad laboral

Si bien la flexibilidad es un aspecto más valorado por las generaciones jóvenes, este beneficio puede ser atractivo para colaboradores de todas las edades, el cual puede incluir trabajo a distancia, horarios variables o jornadas laborales más cortas. Esto puede ser especialmente atractivo para el talento senior que desea disminuir sus exigencias laborales de forma escalonada.



4.4 Desafíos de la cultura

En un contexto donde el cambio es la única constante, fomentar una cultura de aprendizaje en las organizaciones es esencial para el futuro del trabajo. En la medida en que exista una mentalidad organizacional que sea ágil, abierta al cambio y a la formación continua, se podrán enfrentar los desafíos de mejor manera y aprovechar las oportunidades emergentes. En este sentido, a continuación se analizará el papel que juega la tecnología y luego, se profundizará en cómo fomentar una cultura del aprendizaje en un contexto de fuerza laboral multigeneracional.

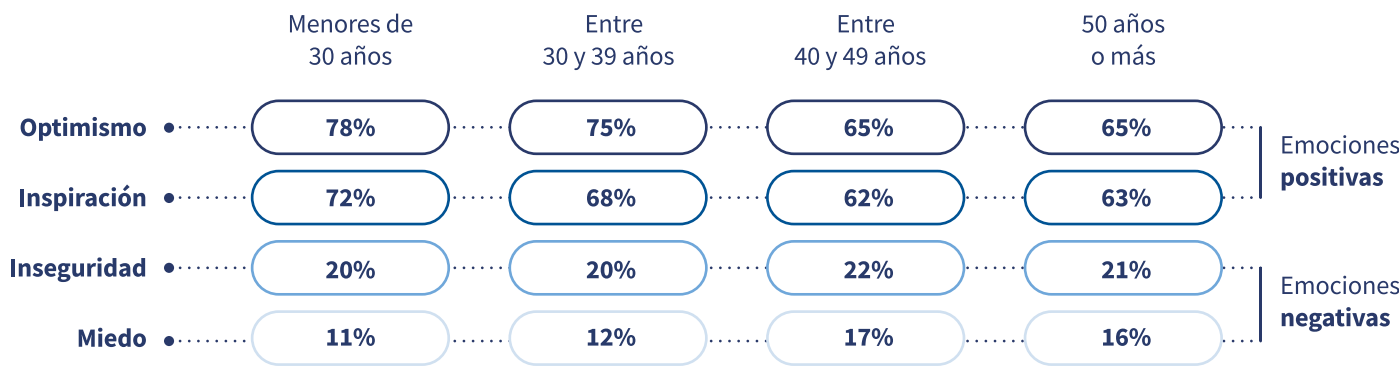
El rol de la tecnología

Los cambios tecnológicos son una representación de la acelerada evolución que se está viviendo. La inteligencia artificial (IA) ha sido una de las grandes disrupciones de los últimos años y lo interesante, es que esta herramienta está revolucionando las formas de trabajo. Así, los equipos que están integrando estas tecnologías dentro de sus “kit de herramientas” (tool kit) están potenciando sus habilidades y volviéndose más productivos.

Tomando el caso de la Inteligencia Artificial, existe una buena noticia: la mayoría de los colaboradores tiene una disposición positiva frente a estas nuevas herramientas de trabajo. En promedio, considerando a colaboradores de diversas edades, un 72% siente optimismo pues consideran que esta herramienta facilitará ciertas tareas y 67% siente inspiración para innovar y aprender sobre las nuevas funcionalidades. Ahora bien, llama la atención que independiente a la edad, cerca de 1 de cada 5 colaboradores siente inseguridad por los potenciales riesgos que podría acarrear la IA, y una proporción más baja siente miedo a perder el empleo producto de las funcionalidades de esta nueva herramienta, siendo esta emoción más común entre los colaboradores de mayor edad.

Figura 13: **Más del 60% de las personas siente optimismo e inspiración frente a la inteligencia artificial, independiente de la edad**

Emociones mencionadas por los encuestados sobre su posición hacia la inteligencia artificial (%).



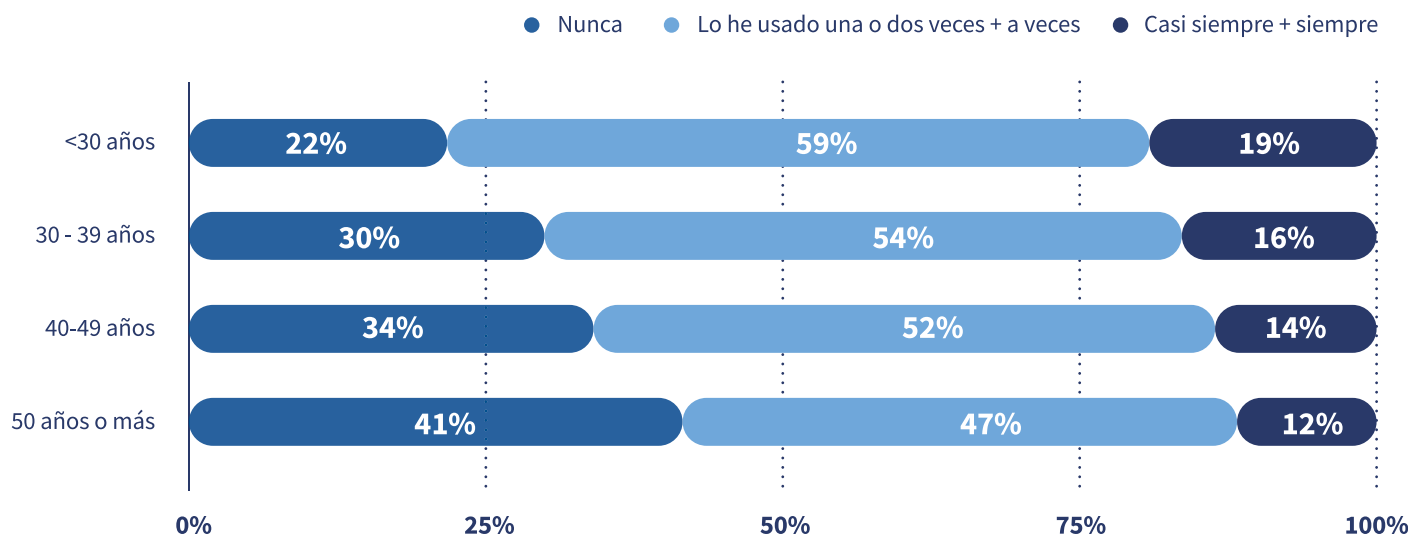
Fuente: Encuesta Work in Progress 2024. N=3675.

*Diferencias estadísticamente significativas a un 95% nivel de confianza entre las generaciones más jóvenes y las más adultas, para la emoción de optimismo, inspiración y miedo.

Por otro lado, así como las generaciones jóvenes sienten mayor optimismo frente a estas tecnologías, ellas también son quienes hacen un uso más seguido de ésta en el trabajo: 1 de cada 5 colaboradores menores de 30 años usa la IA casi siempre o siempre, mientras que esa cifra disminuye a 12% para quienes tienen 50 años o más.

Figura 14: **En general, las generaciones más jóvenes hacen uso más seguido de la Inteligencia Artificial**

Frecuencia de uso de la Inteligencia Artificial según grupo de edad (%).



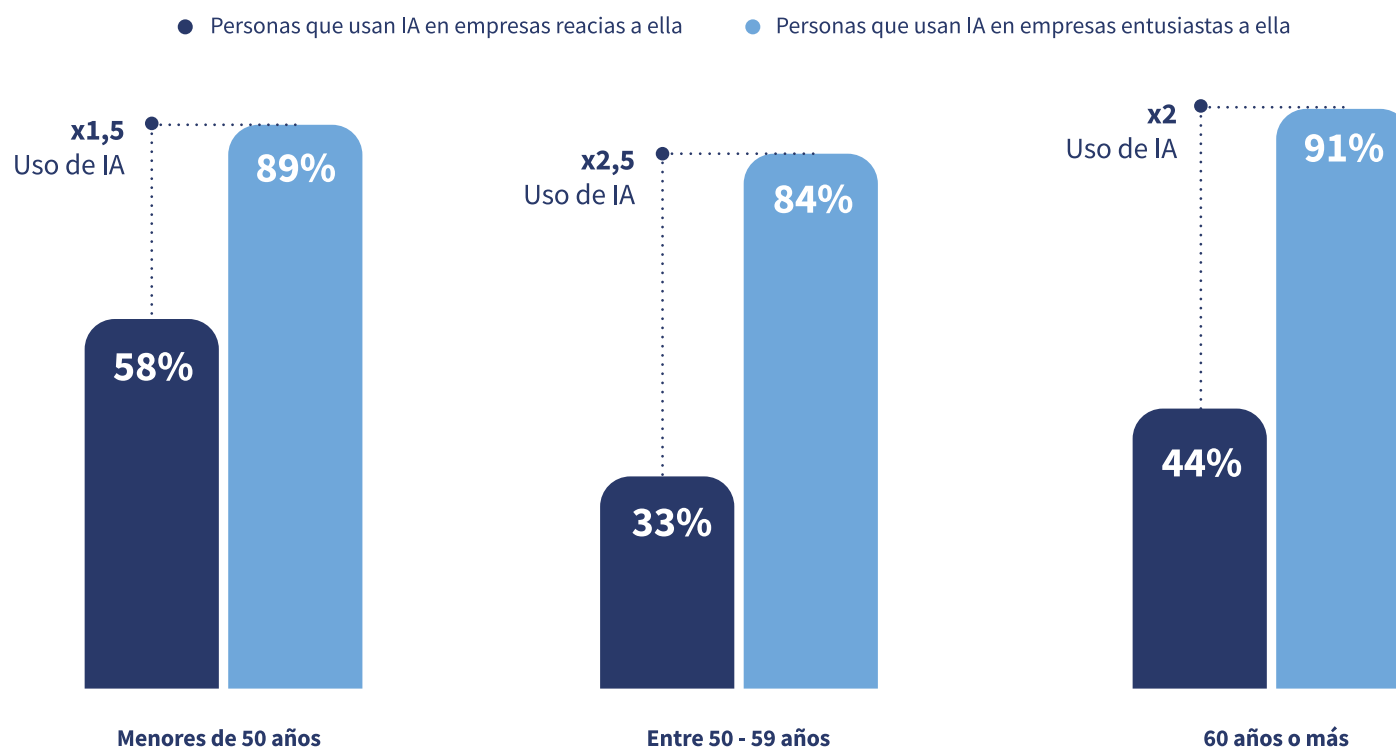
Fuente: Encuesta Work in Progress 2024. N=3963.

*Diferencias estadísticamente significativas a un 95% nivel de confianza según tramo etario.

No obstante, las diferencias de uso de la IA según edad cambian según la actitud que tiene la empresa frente a estas tecnologías. A los encuestados, se les preguntó sobre su percepción de la disposición que tiene su organización a utilizar herramientas de IA. Según los datos obtenidos, quienes perciben que en su organización existe un entusiasmo por adoptar y aprovechar la IA, hacen más uso de esta tecnología en el trabajo, algo que se da para todos los grupos de edad, e incluso las diferencias de uso entre generaciones caen.

Figura 15: **En organizaciones donde existe entusiasmo por la IA, se duplica la probabilidad de que los mayores de 50 años utilicen esta herramienta en el trabajo**

Colaboradores que han usado IA en el trabajo según la percepción que tienen sobre la actitud que tiene su organización a adoptar y aprovechar estas herramientas (%).





La actitud de las empresas juegan un rol fundamental en fomentar la integración y uso de las nuevas tecnologías: en aquellas organizaciones donde existe entusiasmo frente a la IA, el uso de la herramienta aumenta significativamente, especialmente entre las generaciones más adultas. En este sentido, la cultura de las empresas frente a los cambios tecnológicos y la apertura hacia los cambios y al aprendizaje continuo, es clave para impulsar que los colaboradores integren nuevas tecnologías y se adapten a las nuevas formas de trabajo.

¿Cómo crear una cultura del aprendizaje continuo?

De cara al futuro del trabajo, las nuevas tecnologías son cruciales para cerrar brechas de habilidades, y si se considera el desafío de la longevidad, este recurso es especialmente valioso para que personas de mayor edad puedan permanecer activos en el mercado laboral, si es que ellos logran hacer uso efectivo de éstas.

Por lo tanto, si las organizaciones desean anticiparse a los desafíos del futuro, crear una cultura del aprendizaje continuo y considerar la diversidad generacional que existe en la fuerza laboral, es clave para potenciar los talentos, habilidades y formas de trabajo de todos los colaboradores.

“

Si la IA cierra brechas de habilidades, se convierte en un recurso vital para que los mayores permanezcan competitivos en el mercado laboral (...) la **sinergia entre la IA y la experiencia de los mayores ofrece una fórmula ganadora** en el mercado del trabajo

Alfredo Enrione,
Director del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad,
ESE Business School

”



Algunas ideas para crear una cultura de aprendizaje continua e intergeneracional:



Fomentar una mentalidad de aprendizaje continuo poniendo a disposición programas de capacitación y desarrollo que estén disponibles para todos los empleados, independientemente de su edad o nivel de experiencia. El acceso a plataformas online es un ejemplo donde las personas pueden aprender a su propio ritmo y según sus intereses.



Facilitar workshops de innovación con equipos diversos para abordar problemas o mejoras posibles dentro de la empresa y asegurar que los equipos sean diversos en términos de competencias, edad y género, para así fomentar el intercambio de ideas, experiencias y puntos de vista.



Programa de mentoría cruzada 1:1 con foco en tecnología para posibilitar el aprendizaje continuo entre un talento senior y un talento joven, donde cada uno aporta desde su experiencia. Por ejemplo, el colaborador joven aporta su conocimiento y habilidades con las nuevas tecnologías, mientras que el talento senior contribuye con la perspectiva estratégica de cómo maximizar el valor de la herramienta y minimizar los riesgos asociados según el tipo de negocio.



¿Quieres saber cómo realizar mentorías intergeneracionales?

Escanea el QR y escucha el capítulo de Bukcast, el Podcast de Buk





Impulsar la integración de la
diversidad etaria: Recomendaciones
y buenas prácticas

pg. **54 - 57**



A man in a dark suit and cap is walking from left to right in the foreground. Behind him is a large, textured wall that appears to be made of stone or concrete. The wall has some faint, abstract markings or graffiti. The background is a solid dark blue color.

Recomendaciones y buenas prácticas

Los desafíos asociados a la longevidad en el trabajo son claros: por un lado, se evidencia que aún existen mitos y prejuicios que dificultan el proceso de búsqueda de empleo del talento senior, y por otro lado, los procesos de selección, gestión del talento y desarrollo cultural aún tienen por avanzar en diversidad etaria.

En este sentido, visibilizar en base a datos la realidad de las distintas generaciones con especial foco en el talento senior, es crucial para desmitificar ciertas creencias y dar paso hacia la construcción de organizaciones más diversas en términos de edad.

Contar con diversidad etaria y fomentar la diversidad es un primer paso, sin embargo, impulsar la integración intergeneracional es la clave para maximizar el desempeño de un equipo donde colaboradores jóvenes, de mediana edad y seniors puedan aprender unos de otros. Así, promover el intercambio entre generaciones al interior de las organizaciones puede significar una ventaja competitiva, generando una fuerza laboral sólida e innovadora, asegurando una continuidad y traspaso del know-how específico del negocio y posibilitando una sinergia positiva entre los colaboradores de diversas edades.





Agradecimientos

pg. 58 - 59



Agradecimientos



Alfredo Enrione

Director del Centro de Gobierno
Corporativo y Sociedad

ESE Business School,
Universidad de Los Andes



Carlos Román

Cofundador y Director Ejecutivo
SeniorLab UC



Carmen Luz Morales

Directora Ejecutiva
W-UP





Juan Luis Ramirez

Voluntario Senior
Fundación Más



Ximena Abogabir

Socia y Cofundadora
Travesia100





Referencias

pg. 62 - 65



7



Referencias

Banco Mundial (2021). Esperanza de vida al nacer, total (años).

Banco Interamericano de Desarrollo, BID (2020). La economía plantea en América Latina y el Caribe: El envejecimiento como oportunidad para la innovación, el emprendimiento y la inclusión.

Becker, K.L., Richards, M.B. & Stollings, J. (2020). Better together? Examining benefits and tensions of generational diversity and team performance. Journal of Intergenerational Relationships, 20(4), pp. 442-463.

CEPAL (2018). La inserción laboral de las personas mayores en América Latina.

CEPAL (2020). Perspectivas de la población mundial 2019: metodología de las Naciones Unidas para las estimaciones y proyecciones de población.

CEPAL (2022). Envejecimiento en América Latina y el Caribe. Inclusión y derechos de las personas mayores.

McKinsey & Company (2024). Increasing your return on talent: The moves and metrics that matter.

Organización Mundial de la Salud, OMS (2021). Envejecimiento: Edadismo

OCDE (2020). Promoting an Age-Inclusive Workforce.

Pew Research Center (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins.

SeniorLab UC (2022). Modelo de acompañamiento para la gestión de la edad en las empresas. Las respuestas del futuro para transitar hacia una empresa amigable con la edad en el presente.

Statista (2023). Average total money earnings of individuals per year in the United States in 2022, by age group.

Unión Europea (2013). Decisión nº 940/2011/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de septiembre de 2011, sobre el Año Europeo del Envejecimiento Activo y de la Solidaridad Intergeneracional (2012). Diario Oficial de la Unión Europea L, 246(23), 5-10.

Sobre Buk

Este estudio es una iniciativa de **Buk, Plataforma Integral para la Gestión de Personas** con operaciones en Chile, Perú, Colombia, México y Brasil, que ofrece soluciones para simplificar desde tus procesos de selección, nómina y documentos, hasta la evaluación, capacitación, beneficios y mucho más para tus colaboradores.

Con Buk, podrás automatizar las **tareas administrativas de tu organización**, potenciar el **desarrollo de tus colaboradores**, y facilitarles el acceso a **beneficios** que realmente valoren. Todo, en la misma plataforma, con IA integrada y con un equipo humano preocupado de darte la mejor experiencia.

En Buk, buscamos **crear lugares de trabajo más felices** con productos tecnológicos y propuestas de valor centradas en las personas. Además, hemos formado la comunidad de Recursos Humanos más grande de Latinoamérica, donde compartimos buenas prácticas y contenido relevante para fortalecer el bienestar organizacional.



Administración

Te acompañamos en la gestión de tu nómina y las tareas esenciales de la gestión de personas, para que puedas optimizar tu tiempo.



Desarrollo Organizacional

Te apoyamos con herramientas que fortalecen la cultura y facilitan la gestión del talento.



Beneficios

Potenciamos el bienestar de tus colaboradores con la oferta más completa y flexible de beneficios corporativos para elegir.



Conoce nuestros estudios

El área de Estudios de Buk tiene como propósito **aportar a la discusión sobre temas laborales**, entregando información confiable, en base a evidencia y análisis, para impulsar una mejor toma de decisiones en el ámbito de gestión de personas.

#ResearchBuk

¡Escanee este QR para conocer más sobre nuestros estudios!

